

الفصل الخامس

تحليل البيئة الخارجية

○ مقدمة :

دراسة و تحليل البيئة الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجية المناسبة حيث يتوقف هذا الاختيار على نتائج تحليل البيئة الخارجية و الداخلية.

- و تعد دراسة البيئة من الموضوعات الحديثة في دراسة الادارة رغم اثارها العميقة من زمن بعيد .
- و من العوامل التي استدعت ضرورة دراسة البيئة الخارجية :
 - ١- ظهور فكرة النظم المفتوحة .
 - ٢- زيادة التدخل الحكومي .
 - ٣- ظهور العديد من الانواع الحديثة من الشركات .

○ المنظمة كنظام مفتوح :

- تمثل المنظمة تجمع بشري يهدف لتحقيق هدف أو أهداف معينة و ذلك من خلال الاعمال المحددة و التفاعل مع البيئة و الظروف المحيطة .
- من هذا التعريف نستنتج ان :
 - ١) المنظمة كيان اجتماعي يتكون من مجموعة من الافراد .
 - ٢) تهدف المنظمات إلى تحقيق أهداف معينة.
 - ٣) تكون المنظمات نظام متكامل و متناسق.
 - ٤) تتأثر المنظمة ككيان اجتماعي باحتياجات و دوافع الافراد المكونين لها و علاقاتهم .

○ أهمية دراسة و تقييم البيئة الخارجية :

- تساعد المنظمة في تحديد العديد من النقاط منها :
 - ١) الاهداف التي يجب تحقيقها .
 - ٢) الموارد المتاحة .
 - ٣) النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة .
 - ٤) أنماط القيم و العادات و التقاليد و أشكال السلوك سواء انتاجي او استهلاكي او تنافسي .
 - ٥) خلاصة القول ان الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية امر لا مفر منه عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة حيث تساهم في تحديد و بيان :
 - ✚ الفرص و التي يمكن للمنظمة اقتنائها .
 - ✚ المخاطر و المعوقات التي علي المنظمة تجنبها او تجنبها او علاجها .

○ تحليل عناصر البيئة الخارجية :

- هناك الكثير من المداخل لدراسة وتحليل البيئة المؤثرة عند إدارة الاستراتيجية بمنظمات الاعمال و من اهم هذه المداخل :
 (١) التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية .
 (٢) تحليل البيئة الخارجية الي عوامل مؤثرة بصفة عامة و عوامل مؤثرة بصفة خاصة .

١- التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية :

- يتم اجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية- كما بجدول ١-٥ في صفحة ١١١
- وهذه العناصر هي :
 (١) النظام الاقتصادي .
 (٢) النظام السياسي .
 (٣) المنافسة .
 (٤) التكنولوجيا .
 (٥) الثقافة و النظام الاجتماعي .
 (٦) مزيج المهارات المتاح .
 (٧) الاستهلاك و مجموعة العملاء .

٢- تحليل البيئة الخارجية إلى عامة و خاصة :

- يتم تقسيم البيئة المحيطة بالمنظمة الي نوعين اساسيين :
 (١) بيئة عامة : و يقصد بها العوامل التي تؤثر علي كافة المنظمات ولا تخضع لسيطرة المنظمة و تشمل كافة العوامل السياسية و الاجتماعية و الثقافية و القانونية و التكنولوجية و تآثر هذ العوامل في :
 ✚ تحديد فرص الاستقرار و النمو .
 ✚ بيان درجة الاستقلال و الحرية المتاحة للمنظمة .
 ✚ السياسات و الاجراءات التنظيمية الممكن اتباعها .
 (٢) بيئة خاصة: و يقصد بها مجموعة العوامل التي تقع في نطاق تعاملات المنظمة و يختلف تأثيرها من منظمة لاخرى.

○ العوامل الخارجية العامة :

- ✓ العوامل الاجتماعية .
- ✓ العوامل الاقتصادية .
- ✓ العوامل السياسية .
- ✓ العوامل التشريعية و القانونية .
- ✓ العوامل التكنولوجية .

○ العوامل الخاصة للمنظمة :

- العملاء.
- الموردون .
- الوسطاء .
- الممولون .
- مقدموا التسهيلات .
- الحكومة .
- المنافسون .
- تكنولوجيا الصناعة .

○ نموذج بورتر :

- اقترح مايكل بورتر نموذج خماسي للصناعة و لعناصر المنافسة المختلفة .
- و يهدف هذا النموذج الي إجراء تحليل لعناصر الصناعة و دراسة مختلف الاطراف المؤثرة في مجال نشاط معين و تشمل عناصر نموذج بورتر لتحليل الصناعة مايلي :
- ١- المنافسون في الصناعة .
- ٢- المنافسون الجدد المحتملين .
- ٣- منتجو السلع البديلة .
- ٤- قوة الموردين .
- ٥- قوة المشتريين.

أماوند